



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniera Comercial

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LEVEL TECHNOLOGY

SOLUCIONES EMPRESARIALES TECNOLÓGICAS S.A.

Yadira Yolanda Larco Rodríguez

Quito, Julio 2018

Plan Estratégico para la Empresa
LEVEL TECHNOLOGY
SOLUCIONES EMPRESARIALES TECNOLÓGICAS S.A.

Por

Yadira Yolanda Larco Rodríguez

23 de Julio 2018

Aprobado:

MSc. Luis M. Altamirano J. PhD. (c), Tutor

PhD. Francisco E. Andrade R., Presidente del Tribunal

MBA. Jefferson G. Reyes S., Miembro del Tribunal

MSc. Diana C. González C., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 23, Julio, 2018
MSc. Luis M. Altamirano J. PhD.

Aceptado y Firmado: _____ 23, Julio, 2018
PhD. Francisco E. Andrade R.

Aceptado y Firmado: _____ 23, Julio, 2018
MBA. Jefferson G. Reyes S.

Aceptado y Firmado: _____ 23, Julio, 2018
MSc. Diana C. González C

_____ 23, Julio, 2018

PhD. Francisco E. Andrade R
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Yadira Yolanda Larco Rodríguez, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación **Plan Estratégico para la Empresa LEVEL TECHNOLOGY SOLUCIONES EMPRESARIALES TECNOLÓGICAS S.A** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Yadira Yolanda Larco Rodríguez

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Yadira Yolanda Larco Rodríguez, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Plan Estratégico para la Empresa LEVEL TECHNOLOGY SOLUCIONES EMPRESARIALES TECNOLÓGICAS S.A.**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, 23 Julio de 2018



Yadira Yolanda Larco Rodríguez

Dedicatoria

A mi madre Yolanda Rodríguez, a mi tía Blanca Rodríguez y a mi hermano Alexander Larco quienes fueron un pilar fundamental en mi crecimiento personal y profesional, gracias por su tiempo y su apoyo incondicional.

Agradecimiento

Al MSc. Juan Herrera, Gerente General de la Empresa Level Technology, por su apoyo incondicional.

Al MSc. Luis M. Altamirano, Tutor, por su guía acertada en la realización de este trabajo y a la planta docente de la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR por los valores y enseñanzas que inculcaron en mi durante la carrera.

Resumen Ejecutivo

El estudio de este modelo de negocio corresponde a la empresa “LEVEL TECHNOLOGY SOLUCIONES EMPRESARIALES TECNOLÓGICAS S.A.”, la misma que lleva operando alrededor de 10 años en el mercado. La planificación estratégica será un instrumento de gestión mediante el cual delinearemos los pasos a seguir y los tiempos esperados para alcanzar los objetivos planteados.

El presente estudio permitirá desarrollar un plan estratégico enfocado a la Empresa “LEVEL TECHNOLOGY”, que servirá para ayudar a los directivos a marcar el camino que deberá tomar la empresa en el futuro para alcanzar excelentes resultados organizacionales y por ende mayores utilidades.

Podemos decir que la empresa se encuentra en buenas condiciones para seguir en el mercado, hay que recalcar que la economía y políticas del país son un gran desafío para una pequeña empresa como lo es Level Technology, lo que se constituye en un obstáculo a superar para crecer e invertir y prepararse de mejor manera para el futuro del mercado que se desarrolla.

Las estrategias definidas y planes de acción según el análisis realizado se han plasmado en las diferentes matrices como: FODA, MPEYEA, MIE, MGE, etc., que se relacionan entre sí por la información obtenida, que es de ayuda para la toma de decisiones en la empresa.

Los objetivos y las estrategias desarrolladas son aptos para el crecimiento competitivo de la Empresa Level Technology, y en función de las directrices proyectar el rumbo de la empresa durante su crecimiento en el mercado, con el aumento de facturación, implementación de nuevas áreas competitivas y de marketing, utilizando el seguimiento de las recomendaciones planteadas.

Abstract

The study of this business model corresponds to the company "LEVEL TECHNOLOGY SOLUCIONES EMPRESARIALES TECNOLÓGICAS S.A.", the same company that has been operating for around ten years in the market. Strategic planning will be a management tool through which we will outline the steps to be followed and the expected times to achieve the objectives set.

This study will allow the development of a strategic plan focused on the Company "LEVEL TECHNOLOGY", which will help managers to set the path that the company should take in the future to achieve excellent organizational results and therefore higher profits.

We can say that the company is in excellent condition to continue in the market. We must emphasize that the economy and policies of the country are a worthy challenge for a small company such as Level Technology, which constitutes an obstacle to overcome for growing and invest and prepare in a better way for the future of the market that develops.

The strategies defined and action plans according to the analysis carried out have been reflected in the different matrices such as SWOT, MPEYEA, MIE, MGE, etc., which are related to each other by the information obtained, which is of help for decision making in the company.

The objectives and strategies developed are suitable for the aggressive growth of the Level Technology Company, and according to the guidelines project the direction of the company during its growth in the market, with the increase in turnover, implementation of new competitive areas and marketing, using the follow-up of the recommendations made.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xiii
Lista de figuras	xiv
Capítulo 1: Situación General del Sector	1
Situación General.....	1
Panorama Actual del Sector.....	2
Perspectivas de Crecimiento del Sector.....	3
Resumen.....	3
Capítulo 2: Filosofía Empresarial.....	5
Antecedentes.....	5
Visión.....	5
Misión	6
Valores.....	6
Código de Ética.....	7
Resumen.....	7
Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa	8
Análisis Competitivo del País.....	8
Condiciones de los factores.....	9
Condiciones de la demanda.....	9
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	10
Sectoros relacionados y de apoyo	11
Influencia del análisis en el sector	12

Análisis del Entorno PESTEC (PESTE).....	12
Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P)	12
Fuerzas Económicas y financieras (E)	13
Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)	13
Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T) o Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E) .	14
La Organización y los Competidores.....	15
Oportunidades y Amenazas	15
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	17
Resumen.....	18
Capítulo 4: Evaluación Interna.....	19
Análisis Interno AMOFHIT.....	19
Administración y Gerencia (A).....	19
Marketing y Ventas (M).....	19
Operaciones y Logística. Infraestructura (O).....	20
Finanzas y Contabilidad (F)	21
Recursos Humanos (H)	22
Sistemas de Información y Comunicaciones (I)	22
Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)	23
Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	24
Resumen.....	25
Capítulo 5: El Proceso Estratégico	26

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción	26
Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)	28
MFODA Cruzada.....	29
Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	31
Matriz Interna Externa (MIE)	34
Matriz Gran Estrategia (MGE)	36
Matriz de Decisión.....	38
Estrategias Retenidas y de Contingencia	40
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	41
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los competidores y sustitutos.....	42
Resumen.....	44
Capítulo 6: Implementación y Evaluación de las Estrategias	46
Objetivos de Corto Plazo	46
Recursos asignados a los Objetivos a Corto Plazo	47
Políticas de Cada Estrategia.....	50
Estructura de la Organización.....	51
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	52
Recursos Humanos y Motivación.....	52
Gestión del Cambio	53
Evaluación Estratégica.....	53
Perspectivas de Control.....	53

Aprendizaje Interno.....	53
Procesos	53
Clientes.....	53
Financiera.....	54
Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	54
Resumen.....	55
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	57
Plan Estratégico Integral (PEI)	57
Futuro del Sector objeto de estudio	57
Conclusiones.....	58
Recomendaciones	58
Referencias	60
Apéndice A. Indicadores de desempeño propuestos para Level Technology	62
Apéndice B. Plan Estratégico Integral de Level Technology	63
Apéndice C. Cronograma	64
Apéndice D. Presupuesto	66

Lista de Tablas

Tabla 1 Oportunidades y Amenazas	16
Tabla 2 <i>Matriz MEFE de Level Technology</i>	17
Tabla 3 <i>Infraestructura de Level Technology</i>	21
Tabla 4 <i>Matriz MEFI de Level Technology</i>	24
Tabla 5 <i>Matriz FODA de Level Technology</i>	29
Tabla 6 <i>Matriz MFODA Cruzado de Level Technology</i>	30
Tabla 7 <i>Matriz PEYEA de Level Technology</i>	32
Tabla 8 <i>Matriz de Decisión de Level Technology</i>	39
Tabla 9 <i>Matriz de Estrategias Retenidas versus Objetivos a Largo Plazo de Level Technology</i>	42
Tabla 10 <i>Matriz de Estrategias versus Posibles competidores y Sustitutos</i>	44
Tabla 11 Recursos de los objetivos de corto plazo para Level Technology	48
Tabla 12 <i>Estrategias Retenidas y sus Políticas</i>	50
Tabla 13 <i>Perspectivas del Balance Scorecard de Level Technology</i>	55

Lista de figuras

Figura 1. Matriz PEYEA de Level Technology	33
Figura 2. Matriz IE de Level Technology	35
Figura 3. Matriz GE de Level Technology.....	37
Figura 4. Organigrama Estructural (Tecnología, 2007)	51
Figura A1. Indicadores de desempeño propuestos	62

Capítulo 1: Situación General del Sector

En este primer capítulo presentaremos la situación general de nuestro país respecto al sector del agua potable y alcantarillado y cuál es el soporte tecnológico a nivel de sistemas de gestión comercial para este sector.

Situación General

Existen investigaciones de avances tecnológicos donde se evidencia que el Ecuador no cuenta con una eficiente capacidad de desarrollar tecnología y mucho menos en el aprovechamiento de tecnologías por la falencia de conocimiento tecnológico por lo cual se ubica al Ecuador en la posición 108 a nivel mundial. (Minalla, 2011).

El continuo avance tecnológico permite a las organizaciones mantenerse a la vanguardia de sus competidores. Esta fortaleza puede impactar en la operación de las empresas, sin embargo; al incluir nuevas tecnologías existen nuevas amenazas y riesgos tecnológicos. De ahí que en el mercado ecuatoriano existe una importante aparición de compañías que brindan diferentes servicios en tecnologías de punta, y a la vez se requieren empresas que ofrezcan soluciones a la medida de las necesidades. Muchas de ellas enfocadas a dar soluciones en ambientes Web, móviles e integrados a la Nube.

Los pequeños municipios no cuentan con suficientes recursos financieros para la adquisición de nuevas tecnologías que apoyen su trabajo y seguir evolucionando de la mano con la tecnología. Existe un limitado desarrollo de sistemas comerciales para municipios, ya que no cuentan con todas las funcionalidades requeridas para la gestión comercial. En el país cada municipio tiene una realidad distinta de operación dependiendo de la provincia y su lugar.

Un sistema comercial es “el conjunto de elementos y variables interrelacionados en el que se desarrolla la función comercial. Los elementos esenciales del sistema

comercial son la propia empresa o entidad que ofrece sus productos, los competidores, los suministradores, los intermediarios, el mercado y el entorno.” (Mercados, s.f.).

Para el caso del sector del agua potable un sistema comercial automatizado debería por lo menos integrar los principales procesos comerciales como son catastro, clientes, medidores, facturación, recaudación, regulaciones, cortes y reconexiones, otros ingresos, convenios de pago, pago por bancos, integración a contabilidad, entre otros.

Panorama Actual del Sector

La participación de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) y de la Asociación Nacional de Empresas de Agua Potable y Alcantarillado (ANEMAPA) en el apoyo a la gestión comercial de pequeños y grandes municipios ayudan a gestionar los procesos comerciales; AME ha colaborado y sigue ayudando a los municipios con un Sistema que lo han diseñado de manera general para que todos los municipios lo puedan adquirir y hacer uso de éste.

AME es el referente nacional en desarrollo local a través de la creación y edificación de modelos de gestión territorial para la agrupación de gobiernos autónomos descentralizados municipales y metropolitanos que promueven el buen vivir.

Sabiendo que el Ecuador para el 2018 cuenta con una población 16 783.322 habitantes con una tasa de crecimiento del 1.56%, tasa de natalidad es un promedio de 18 nacimientos por cada 1.000 habitantes (18/1000); a medida que hay crecimiento poblacional y demográfico la solución que generó AME para el apoyo de la gestión comercial a municipios comenzó a quedar obsoleto, sea por crecimiento de datos y por el tipo de tecnología en el que fue desarrollado. La parte comercial de algunos municipios se la maneja de manera manual con cuadros y fichas por ser llenados, la

actualización de datos comerciales del cliente es difícil de obtener por el tipo de zona o por la cultura de la sociedad. (Censos, s.f.).

Existe la Secretaria Nacional del Agua (SENAGUA) y organizaciones que se encargan del buen uso del Agua, instancias que no apoyan a la gestión comercial de los municipios ni a las empresas de agua potable y alcantarillado, así como no apoyan al desarrollo de las mismas en el sector.

Perspectivas de Crecimiento del Sector

Las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado son más de cuarenta y municipios o Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) son aproximadamente doscientos veinte uno, que no tienen un apalancamiento de tecnología que les permita gestionar su información comercial, de ahí que las perspectivas de crecimiento son bastante buenas en el corto plazo. Todo esto sumado al apoyo que actualmente dará en el 2018 el BEDE a todos los GADs para mejorar sus procesos de gestión comercial (Catastros, Sistemas Core de Gestión Comercial, Plantas de Tratamiento, entre otros.).

Resumen

La evolución actual de la tecnología en Ecuador no ha sido rápida, pero va en un crecimiento lento, gracias al surgimiento de nuevas necesidades para empresas nacionales. A esto se suman los municipios que, a pesar de su naturaleza jurídica, pertenecen al sector público, no poseen una buena organización, ni apoyo para su desarrollo, por lo que fue necesario la creación de Asociaciones de Municipalidades Ecuatorianas y su misión es:

“La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas es una instancia asociativa de GADs municipales y metropolitanos que promueve la construcción de un modelo de gestión local descentralizado y autónomo, con base en la planificación articulada y la gestión participativa del territorio, a través del ejercicio de la representación

institucional, asistencia técnica de calidad y la coordinación con otros niveles de gobierno y organismos del Estado”. (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, 1968).

SENAGUA ayuda a regular los impuestos, normativas y leyes en cuanto al uso y distribución del agua, estas leyes no brindan apoyo en la actualización tecnológica para el apoyo de la gestión comercial y obtención de información para su funcionalidad.

A pesar de no contar con presupuestos AME ha podido ayudar a los municipios a manejar la información comercial y a guiar como se puede obtener la información, pero por el crecimiento poblacional en el transcurso del tiempo el Sistema otorgado por AME ya no cubre las necesidades volviéndose obsoleto para los grandes municipios.

Las empresas de agua potable y alcantarillado y los Municipios-GADs ahora detectan una de sus grandes necesidades que es la tecnología y encontrar respaldo para la gestión comercial para que la información obtenida sea veraz y se pueda actualizar constantemente con facilidad. Para el 2018 se tiene previsto que el BEDE otorgue préstamos para realizar la inversión apropiada.

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

En el presente capítulo se realiza una revisión global de la empresa caso de estudio, respecto a su Visión, Misión, Valores y Código de Ética, a fin de comprender el entorno en el que se aplicará la implementación del Plan Estratégico.

Antecedentes

LEVEL TECHNOLOGY es una empresa de tecnología que se enfoca en brindar servicios de apoyo a la Gestión Comercial a empresas de Agua Potable y Municipios, a fin de suplir las necesidades de negocio de sus clientes”. (Tecnología, 2007).

Esta empresa lleva operando alrededor de 10 años en el mercado por lo que en la actualidad se ve en la necesidad de utilizar estrategias que permitan cubrir las expectativas de sus clientes y a través de los años su evolución empresarial ha ido aumentando su nivel profesional contando con certificaciones internacionales como Microsoft, ISACA (CISA, CRISC, CSXF), Domino (Lotus) y Red Hat, las cuales se complementan con la experiencia técnica especializada en Gestión de Proyectos, Conectividad de Redes de Telecomunicaciones y Desarrollo de Soluciones Móviles para E-Business. Uno de sus principales productos del portafolio está en el desarrollo de soluciones informáticas a la medida de las empresas basadas en plataforma Web y Móvil. Adicionalmente, brinda soporte tecnológico a las empresas de servicios públicos (agua potable, energía eléctrica y gas).

Visión

“Ser reconocidos como la empresa líder en soluciones empresariales tecnológicas a nivel Latinoamericano para consolidar el prestigio de los clientes a través de la calidad de nuestros servicios.” (Tecnología, 2007).

Se propone que la visión de la empresa sea la siguiente:

Visión propuesta

Ser reconocidos como la empresa líder en soluciones empresariales tecnológicas a nivel nacional con tecnología de punta y alta calidad en sus servicios.

Misión

“Brindar servicios profesionales de alto nivel y especializados en implementación de soluciones tecnológicas personalizadas para empresas nacionales e internacionales; con personal especializado y mejores prácticas del mercado.”

(Tecnología, 2007).

Valores

Los valores que de la empresa resaltan son a) Con respecto a la calidad se busca que el servicio y todas las actividades que se realizan sean de excelencia. b) El compromiso de servicio y atención va orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. c) Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa. d) Los clientes y colaboradores son la prioridad, por lo que se busca su bienestar con el servicio. e) Se busca generar un vínculo de confianza. Que los clientes sientan que sus necesidades serán satisfechas. f) Siempre pendientes de las innovaciones, cambios y creaciones tanto en el servicio como en tecnología, en las metodologías, estrategias y mejores prácticas de la industria. g) Se genera la responsabilidad con la estabilidad y buenas condiciones laborales de los colaboradores, y con los clientes con el compromiso de entregar servicios de calidad. Además, es importante el compromiso con el medio ambiente, por lo que se cumple con las leyes determinadas y se busca continuar con la preservación y cuidado de la naturaleza.

Código de Ética

El prestigio de LEVEL TECHNOLOGY exige que el comportamiento de sus miembros se encuadre en el respeto mutuo, la honestidad, el apego a la verdad, el compromiso con la Empresa y la calidad en los servicios y acciones. Con tal antecedente, el presente Código de Ética define la norma de conducta de los miembros de la Empresa LEVEL TECHNOLOGY.

Resumen

En la provisión de las diferentes líneas de servicios y productos que la Empresa LEVEL TECHNOLOGY ofrece a sus diferentes clientes apoyo a la gestión comercial, cuenta con Ciberseguridad, Gobierno y Riesgo Empresarial de T.I. y Asesoría en Infraestructura T.I. con la implementación de soluciones personalizadas web y móviles, se ha impulsado el principal valor de la empresa que es la CALIDAD. Todo esto sumado a sus diferentes valores empresariales hace que cada servicio y producto ofrecido por LEVEL TECHNOLOGY se enmarquen en su Filosofía Empresarial con una alineación cabal en su Misión y a la vez le permite proyectarse a futuro y construir la Visión de la Empresa, como un referente líder en apoyo a la gestión comercial.

Un factor muy importante para marcar una diferencia en el mercado es la innovación permanente, misma que se ve reflejada en productos de software líderes del mercado local como son los productos de transaccionalidad móvil y en tiempo real, con integración de funcionalidades de georreferenciamiento, tales como: Catastros Móviles, Cajas Móviles (Recaudación en Campo).

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa

En el presente capítulo se presenta un análisis de la situación competitiva y factores externos que enfrenta la empresa LEVEL TECHNOLOGY para proveer el sistema de apoyo a la gestión comercial, respecto de otros proveedores en el sector de las empresas de agua potable y alcantarillado y municipios, quienes son los principales usuarios de estos sistemas de software.

Análisis Competitivo del País

A pesar de que existe un amplio nicho de mercado a nivel de Empresas de Agua Potable son más de cuarenta y GAD's son aproximadamente doscientos veinte y uno se pensaría que todas estas entidades públicas disponen de un sistema comercial automatizado, sin embargo, son muy pocas aquellas que lo disponen o tienen un proceso integrado que cubra todos sus requerimientos de negocio a nivel comercial.

Pese a esta situación, en nuestro país existen pocas empresas de desarrollo de software que se focalicen en esta necesidad de desarrollar sistemas de apoyo a la gestión comercial de las empresas de agua y municipios. Las pocas empresas desarrolladoras de software han desarrollado un sistema comercial para municipios que no cubren los principales procesos de gestión comercial, como son: catastro, clientes, medidores, facturación, recaudación, regulaciones, cortes y reconexiones, otros ingresos, convenios de pago, pago por bancos, integración a contabilidad, entre otros.

LEVEL TECHNOLOGY marca un hito importante en el desarrollo de un sistema comercial para el sector del agua potable, ya que parte del equipo del proyecto de desarrollo de software está conformado por ingenieros comerciales con experiencia en empresas de agua potable, quienes aportan con todo su conocimiento a la automatización de dichos procesos.

Condiciones de los factores

En el desarrollo de sistemas la mano de obra es un intercambio de cualidades y aplicación de conocimientos que generan productos intangibles, mismos no requieren de esfuerzos físicos.

La mano de obra en nuestro país cuenta con profesionales altamente calificados, avalados por sus estudios, especializaciones nacionales o internacionales y experiencias laborales. La experiencia adquirida en desarrollo de sistemas es una ventaja competitiva.

Es necesario contar con el acceso a Internet y herramientas actualizadas publicadas en web para un eficiente desarrollo de aplicaciones de software, ya que pueden intercambiar información y reutilizar trabajos relacionados. Siempre se analizarán los diferentes escenarios de solución a las necesidades de los usuarios requeridas, buscando el más adecuado y eficiente para el efecto.

Al ser una empresa de tecnología se dispone de insumos, servicios, instalaciones e infraestructura especializados para garantizar todas las condiciones óptimas en el desarrollo de un producto de software de calidad. En caso de requerirse de un producto de software para otra ubicación distinta de la local, la empresa tiene toda la infraestructura necesaria para atender a sus clientes.

Condiciones de la demanda

Durante los últimos años existe una gran demanda de empresas que se están dedicando al desarrollo de Sistemas para las instituciones públicas, pero no en el sector del agua potable.

Se evidencia la existencia de empresas internacionales con desarrollo de sistemas comerciales para municipios, sin embargo, no se adaptan a las necesidades

locales. El tiempo para implantar un sistema comercial puede tomar de 12 a 24 meses plazos contando con las pruebas de funcionamiento.

Los municipios han puesto más credibilidad en empresas internacionales sin saber lo que puede pasar con datos históricos de sus clientes que no son migrados a nuevos sistemas.

Se ha observado que la empresa LEVEL TECHNOLOGY ofrece un Servicio de Sistemas de apoyo comercial que se encuentran ya probados he implantados en algunos municipios dentro del país, se ha logrado demostrar que la gestión comercial no es simple ni es un área pequeña de la empresa o del municipio, si no es la parte fundamental de funcionamiento.

Las empresas de agua y los municipios se encuentran en crecimiento y están buscando herramientas que ayuden a su gestión y que atiendan con sus necesidades en cuanto a funcionamiento, costo y tecnología.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Al existir pocas empresas de desarrollo de software dedicadas a desarrollar sistemas comerciales para las empresas de agua y municipios en nuestro país, prácticamente no existe un tema importante de rivalidad entre proveedores de esta solución.

De ahí que la empresa LEVEL TECHNOLOGY tiene como estrategia estar a la vanguardia del mercado ofreciendo sistemas comerciales con tecnología actual, basadas en web, con apoyo de aplicaciones móviles y georreferenciamiento. Y lo más importante, enfoca el desarrollo de software apoyándose con la amplia experiencia que tienen sus ingenieros comerciales para satisfacer las necesidades reales de las empresas de agua potable y municipios. Por lo que disponen de una estructura empresarial fuerte

para el desarrollo de software, ya que además cuentan con personal certificado en temas de desarrollo de software, móviles y seguridad de información.

Sectores relacionados y de apoyo

Un elemento clave para la provisión de sistemas comerciales automatizados para el apoyo a la gestión comercial es el crecimiento de los municipios y de las empresas de agua potable, lo cual específicamente en nuestro mercado local como se ha indicado no hay un tema importante alrededor de la competitividad entre proveedores.

Esta situación ha repercutido en el hecho de que la empresa LEVEL TECHNOLOGY tenga una visión de servicio orientada a la solución integrada de todos los procesos comerciales, mediante la automatización de todos los trámites y papeleos manuales.

Para brindar estas soluciones tecnológicas se apoyan con diferentes tipos de proveedores tales como: licencias de herramientas de desarrollo de software, servicios de Internet y hardware (computadoras y equipos móviles).

Desde una óptica de negocio la empresa LEVEL TECHNOLOGY ha monitoreado si es que en el mercado latinoamericano existen proveedores de sistemas comerciales, a fin de evaluar el nivel de competencia y cómo fortalecer su sistema. Sin embargo, al revisar la situación en países como Colombia, Perú, Bolivia, Venezuela y Argentina, no se ha evidenciado proveedores exclusivos de sistemas comerciales.

Por otro lado, es necesario indicar que en algunos casos en las instituciones públicas (empresas de agua potable y municipios) del país no se cuenta con áreas de desarrollo de software, y se pretende adquirir software libre (sin necesidad de licenciamiento), situación que no ha tenido la acogida pensada, ya que la mayoría de empresas de agua potable disponen de plataformas tecnológicas basadas en Microsoft.

Influencia del análisis en el sector

En el Ecuador existen pocas empresas de desarrollo de software para apoyo a los procesos comerciales de las empresas de agua potable y alcantarillado y municipios, lo cual genera una amplia oportunidad de ganar más espacio en este mercado para la empresa LEVEL TECHNOLOGY. Adicionalmente, apenas hay 2 competidores de forma personal que tienen un sistema de apoyo comercial con tecnología obsoleta para municipios de tamaño pequeño (máximo hasta 10.000 clientes), el cual ha sido instalado en muy pocos municipios hasta la presente fecha.

Análisis del Entorno PESTEC (PESTE)

El análisis del entorno externo de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales son importantes para identificar como se encuentra Level Technology en cuanto a las siguientes fuerzas:

Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P)

Los cambios constantes en políticas, gubernamentales y legales hacen que no definan bien los parámetros de uso de un Sistema Comercial sea para Empresas de Agua potable o Municipios. Recién en el año 2016 se creó la Agencia de Regulación y Control del Agua Potable (ARCA) la cual ha emitido regulaciones para las Empresas de agua potable y municipios respecto de la gestión comercial, entre otros temas de cumplimiento.

Por otro lado, en la actualidad contamos con el Reglamento para la adquisición de software público establecido en el Decreto Ejecutivo 1425, con un componente mayoritario de valor agregado ecuatoriano. Sin embargo, en el mercado local no hay Sistemas de Gestión Comercial robustos y que suplan las necesidades actuales del área comercial que se manejen con este decreto 1425.

La Empresa Level Technology no se rige con el decreto 1425 en mención, su servicio es personalizado a la realidad del cliente y utiliza software propietario, con un esquema de licencias ilimitadas y perpetuas que son atractivas para las instituciones públicas. Adicionalmente, se alinean a la plataforma tecnológica basada en Microsoft que poseen la mayoría de entidades municipales y de empresas de agua potable.

El Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI antes IEPI), no tiene establecido normas para el uso de sistemas comerciales, pero promueve el registro del Sistema con los datos de su autoría, detalles y especificaciones, logos y el registro del código fuente.

Fuerzas Económicas y financieras (E)

Para el financiamiento de algunos Sistemas las Empresas de Agua Potable y municipios que son pequeños piden ayuda al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin). Quienes ofrecen varias formas financiamiento para compras de maquinaria y/o equipos, construcciones y todo lo que contribuya para el desarrollo económico y social de las empresas, a través de préstamos y donaciones a entidades públicas y privadas en América Latina y el Caribe. (BID, 1959).

Cada Empresa y municipio cuenta con presupuesto anual para realizar inversiones o adquisiciones, tanto de bienes y servicios como por ejemplo adquisición de software. El presupuesto depende del tamaño de la entidad pública, siendo uno de los más representativos el Municipio de Quito.

Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

El crecimiento poblacional influye en el desarrollo y adquisiciones de herramientas de apoyo a las Empresas y municipios.

Las personas van creciendo profesionalmente, culturalmente y su comportamiento ya no es el mismo, más obligaciones y facilidades tecnológicas.

Demográficamente el INEC nos dice que hay un crecimiento del 1.56% de los dos últimos años, dependiendo de la provincia el número de usuarios serán diferentes, por ejemplo Pichincha 2.576.287 Habitantes, Guayas 3.645.483 habitantes, Loja 448.966 habitantes con estos datos sabemos que demográficamente la población va creciendo y extendiéndose lo cual beneficia a la Empresas y municipios con un número más de usuarios y recaudaciones apropiadas para poder invertir y visualizar la necesidad de recurrir a sistemas comerciales que ayuden a la obtención y administración de dicha información. (Censos, s.f.)

Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T) o Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Los cambios Tecnológicos en el Ecuador ayudan a la creación de productos y herramientas que facilitan el manejo de datos o la automatización de procesos manuales en grandes o pequeñas empresas, pese al ser consideradas parte de una contaminación, ayuda a optimizar el uso de papel y de esta manera cuida el medio ambiente.

El uso del Internet se ha incrementado mucho en nuestro país, así como penetración de la tecnología móvil y el masivo uso de redes sociales han marcado un hito importante para el desarrollo de empresas de desarrollo de software. Todo esto apoyado por un marco de gestión ambiental a través de una legislación que protege zonas verdes y tratamiento de aguas servidas, así como de residuos sólidos.

El sistema de gestión comercial ha ido evolucionando tecnológicamente según sus plataformas de desarrollo para su funcionamiento dependiendo de la Empresa o del Municipio donde se encuentre funcionando.

Todo esto sumado a las nuevas tecnologías emergentes como son el Big Data, Aprendizaje de Máquina, Inteligencia Artificial, Internet de las Cosas, Blockchain, influyen en generar mejores productos de software que aporten a la gestión comercial, administrativa y financiera de las empresas.

La Organización y los Competidores

La empresa tiene pequeños competidores identificados, pero con el crecimiento tecnológico van desapareciendo.

Según el estudio Radar Tech Startup del 2018 realizado por Gabriela Chalá no existen empresas de desarrollo de software de apoyo a la gestión comercial para Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios. (Chalá, 2018).

En la actualidad existen una gran variedad de empresas internacionales y muy pocas empresas nacionales que se dedican a la venta de sistemas y al desarrollo de soluciones tecnológicas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que muchas de ellas venden sistemas contables, sistemas administrativos, sistemas de nóminas, sistemas de control de mercadería y el desarrollo de aplicaciones móviles para la venta de productos.

Ninguno de los sistemas mencionados es parte del portafolio de soluciones de la empresa LEVEL TECHNOLOGY. Además, en el mercado existen muy pocas soluciones para la gestión comercial de empresas de agua potable y municipios, por lo que es un nicho de mercado que carece de herramientas para solventar sus necesidades de gestión comercial cotidianas.

Oportunidades y Amenazas

En la Tabla 1 se muestra las diferentes oportunidades y amenazas que presenta la empresa según los diferentes factores existentes.

Tabla 1

Oportunidades y Amenazas

Factores	Oportunidades	Amenazas
Demográficos	Movilidad a cualquier provincia, cantón, ciudad o pueblo para brindar nuestros servicios.	Limitación en conectividad en algunos lugares, dependiendo del servicio a brindar al proveedor.
Políticos	Decretos Ejecutivos que favorezcan el crecimiento de Sistemas.	Leyes y decretos que limiten el uso y adquisición de Sistemas de Gestión Comercial.
Económicos	No hay costo por licencias.	Baja de precios por empresas competidoras.
Tecnológicos	Un factor diferenciador importante es la utilización de tecnología de punta, lo cual optimiza los procesos operativos manuales.	No tener acogida por proveedores que no tiene conocimientos tecnológicos y estar constantemente invirtiendo en capacitaciones tecnológicas.
Legales	Constantemente se tiene presente las renovaciones legales para poder realizar el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas.	Decretos, leyes y reglamentos que ya no obliguen a ciertas instituciones a adquirir el servicio ofrecido.
Sociales	Llegar a ser una empresa líder en el mercado y ser socialmente aceptada en el mercado dependiendo de la línea de servicio.	Poca aceptación del mercado.
Culturales	Tener la acogida de grupos culturales para la realización de proyectos.	No tener conocimiento apropiado de algunas culturas para poder brindarles un mejor servicio.
Ambientales	La utilización de tecnología nos ayuda disminuir la papelería..	No existe una política ambiental de trabajo.

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 2

Matriz MEFE de Level Technology

OPORTUNIDADES			
FACTOR CRÍTICO	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Personal calificado en desarrollo y gestión comercial	0.10	4	0.40
Cero Competencia	0.10	4	0.40
Capacidad de brindar un servicio personalizado a los clientes	0,09	3	0.27
Acceso a nuevas tecnologías móviles y web	0,09	4	0.36
Amplia cantidad de empresas de agua potable y municipios	0.05	3	0.15
Crecimiento Poblacional	0.10	4	0.40
SUB TOTAL OPORTUNIDADES			1.98
AMENAZAS			
Aparición de competencia	0.09	1	0.09
Crisis Económica			
Aparición de reglamentos, decretos y políticas de uso o adquisición	0.15	2	0.30
Aparición o incremento de Impuestos	0.11	2	0.22
	0.12	1	0.12
SUB TOTAL AMENAZAS			0.73
TOTAL	1	----	2.71

Podemos concluir que el valor total de 2.71; quiere decir que la empresa responde ligeramente positivo, es decir que aprovecha al máximo las oportunidades para poder contrarrestar las amenazas.

Lo cual establece que el ambiente externo es favorable para el desarrollo de la Empresa en el mercado.

Resumen

Según el capítulo analizado y con el desarrollo de la Matriz EFE podemos evidenciar que la empresa se encuentra en una buena condición para seguir en el mercado, hay que recalcar que la economía y políticas del país es un gran desafío para una pequeña empresa como lo es Level Technology, lo que nos impide crecer e invertir para prepararnos de mejor manera para el futuro del mercado que se desarrolla y crece constantemente.

Hay que considerar que la competencia es mínima o mejor dicho es una alternativa de escape para pequeñas empresas y municipios para que pueden trabajar de alguna manera ordenadamente. La explotación al máximo de cada oportunidad visualizada es de ayuda para el desarrollo de la empresa con ello se puede minimizar las amenazas y aún mejor se las podría eliminar del camino.

Capítulo 4: Evaluación Interna

En el presente capítulo se presenta un análisis interno de la estructura organizacional de la empresa LEVEL TECHNOLOGY, a fin de identificar sus principales fortalezas y debilidades para la definición del Plan Estratégico a implementar.

Análisis Interno AMOFHIT

Administración y Gerencia (A)

La empresa LEVEL TECHNOLOGY para su normal funcionamiento requiere del apoyo de la función de Administración, la misma que se encarga de todos los procesos de gestión administrativa de la empresa. Entre los principales procesos administrativos se identifica contacto con clientes, proveedores, entes de control como SRI, Súper de Compañías, IESS.

Además, la Administración debe ser la función de apoyo logístico, organizacional y de control de todas las otras funciones de la Empresa.

La Gerencia General ejerce principalmente la función de Representante Legal de la Empresa LEVEL TECHNOLOGY, y es la responsable de la dirección, planificación, presupuesto, gestión y control de todos los recursos de la organización, así como de las relaciones directas de contratación de nuevos proyectos y con sus clientes.

Marketing y Ventas (M)

El Marketing es una función importante para la empresa LEVEL TECHNOLOGY, que si bien a pesar de tener presencia en Internet a través de su página web (www.levetech.com.ec) y redes sociales a través de Facebook, LinkedIn, Twitter y Youtube, sin embargo no cuenta con un plan de marketing agresivo que le

permita constantemente introducirse en nuevos mercados y empresas de agua potable y alcantarillado a nivel local e internacional.

Por servicios de marketing por Internet (dominio y página web) se paga un valor de \$50 anuales.

En el año 2008 la empresa LEVEL TECHNOLOGY fue auspiciante y expositor del Congreso de Empresas de Agua Potable y Municipios en la ciudad de Ambato. Y durante el período 2013 a 2014 invirtió \$USD 1.200 en publicidad por Facebook.

Como resultado de las estrategias de marketing que en algunos casos puntuales se ha enfocado en campañas de mercadeo sobre potenciales clientes, se ha logrado importantes contratos de servicios o ventas, mismas que son gestionadas por la función respectiva y que cubre todo el proceso de preventa, venta, facturación, cobranzas y postventa. Entre los principales contratos resultados de ventas se puede indicar al Municipio de Otavalo, Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda, Empresa de Agua Potable y Alcantarillado SAN MATEO, y Empresa de Agua Potable, Alcantarillado y Aseo de Cayambe.

Operaciones y Logística. Infraestructura (O)

Para la provisión de los servicios de desarrollo de software de apoyo a la gestión comercial de empresas de agua potable y alcantarillado es importante el apoyo de la función de operaciones y logística, que es la responsable de coordinar todos los recursos necesarios y de infraestructura necesaria (software base, herramientas de desarrollo, licencias de software, computadores e Internet) para que el personal que conforma el equipo de desarrollo de software, pueda ejercer sus actividades con todas las facilidades requeridas.

En la Tabla 3 se muestra la infraestructura de la empresa.

Tabla 3

Infraestructura de Level Technology

Recursos	Detalle
Software Base y licencias	Microsoft Windows Server 2008, Microsoft SQL Server 2008, Microsoft Windows 7/10, Microsoft Office 365
Herramientas de desarrollo y licencias	Visual Studio 2012, .NET, C#.
Computadores	Servidor de desarrollo. Servidor de Internet (página web) Servidor de Correo Electrónico Estaciones de trabajo desarrolladores (3)
Internet	Servicio Corporativo TV Cable, 10 MBps

Finanzas y Contabilidad (F)

El manejo de las Finanzas de la empresa LEVEL TECHNOLOGY está a cargo de la Gerencia General, quien es la función responsable de establecer presupuestos, ejecutarlos, buscar líneas de crédito e inversiones y establecer los flujos de caja respectivos para cumplir con las obligaciones de la compañía, proveedores y sus empleados.

Los índices financieros que fueron considerados en el último año para la participación en procesos de contratación son: Índice de Solvencia=1,32 (mayor o igual a 1,0) e Índice de Endeudamiento=0,33 (menor a 1,5). Los factores para su cálculo están respaldados en la correspondiente declaración de impuesto a la renta del ejercicio fiscal 2016 y/o los balances presentados al órgano de control respectivo.

La función de Contabilidad está a cargo de una consultora externa de apoyo, quien es la responsable de registrar los respectivos asientos de diario, generar comprobantes de ingreso y egreso, generar libro mayor, balances y estados financieros, así como la declaración de todos los formularios requeridos por el SRI de forma mensual y anual. Esta función coordina todo su trabajo directamente con la Gerencia General.

Recursos Humanos (H)

La función responsable por el manejo de los recursos humanos está a cargo de la función de Administración y Gerencia, quienes en conjunto llevan a cabo el proceso de selección, inducción y salida de la empresa de los empleados, así como de la contratación de consultores por servicios en casos de requerirse. La empresa cuenta con 3 personas de planta y 3 consultores asociados freelance dependiendo del tamaño del proyecto de desarrollo de software.

Al personal contratado se realiza la respectiva inducción y capacitación para que se apegue al Reglamento Interno de la empresa. Durante los 3 últimos años se ha realizado una capacitación en desarrollo de soluciones móviles al equipo de desarrollo, un curso de GIS al líder del proyecto y un curso de servicio al cliente a la función de Administración de la empresa. En el momento de su salida de la empresa se realiza el debido proceso de liquidación de valores y acta de entrega recepción de activos fijos a su cargo.

Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

La función soporte a los Sistemas de Información y Comunicaciones está compuesta por tres servidores, cuyas funciones principales son: desarrollo de software, página web empresarial y correo electrónico. La empresa LEVEL TECHNOLOGY cuenta con un proveedor de servicios de Internet de tipo empresarial para mantener en

línea el acceso a sus demos de sistemas comerciales. Además, se cuenta con 10 equipos móviles para gestión en campo (catastros, cajas móviles y lectofacturación) que son aplicaciones de apoyo de entrada de datos al Sistema Comercial.

Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

La función de Tecnología e Investigación y Desarrollo está a cargo de la Gerencia General, quien está a la vanguardia de los cambios tecnológicos y nuevas plataformas de desarrollo de software.

Existen proyectos de investigación y desarrollo de nuevas soluciones de servicios para apoyo a la gestión comercial de las empresas de agua potable y alcantarillado, considerando la utilización de nuevas tecnologías emergentes como Big Data, Cloud Computing, Machine Learning, Internet de las Cosas, entre otras.

A fin de obtener la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) se ha considerado lo siguiente:

Fortalezas:

- Personal Calificado
- Atención al cliente
- Buena situación financiera
- Empleados satisfechos
- Procesos comerciales establecidos
- Productos personalizados

Debilidades:

- No hay segregación de funciones
- No hay publicidad con periodicidad
- No existen áreas formalmente establecidas
- Atraso en la contabilidad

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 4

Matriz MEFI de Level Technology

FORTALEZAS			
Factor Crítico	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Personal Calificado	0.10	4	0.40
Atención al cliente	0.07	4	0.28
Buena situación financiera	0,09	3	0.27
Empleados Satisfechos	0,09	3	0.27
Procesos Comerciales establecidos	0.05	3	0.15
Producto Personalizado	0.10	4	0.40
SUB TOTAL FORTALEZAS			2.17
DEBILIDADES			
No hay segregación de funciones	0.12	1	0.12
No hay publicidad con periodicidad	0.15	2	0.30
No existen áreas formalmente establecidas	0.11	2	0.22
Atraso en la contabilidad	0.12	1	0.12
SUB TOTAL DEBILIDADES			0.76
TOTAL	1	----	2.93

Podemos concluir que el total de 2.93; muestra que la empresa tiene más fortalezas, lo que indica que la empresa tiene una posición interna fuerte donde sus fortalezas serán el pilar para superar las debilidades.

Resumen

Level Technology es una pequeña empresa que ejecuta todas sus actividades de manera manual, la empresa no tiene áreas formalmente establecidas, no se cuenta con manuales de procesos que sean de ayuda para la empresa, sin embargo, se cuenta con personal altamente calificado para poder desempeñar un buen trabajo y encargarse de algunos temas que correspondan a otra área del negocio.

De tal forma que el Gerente General se encuentra involucrado en todo que padece en la empresa, en la parte administrativa, ventas, recursos humanos, sistemas y en los proyectos que se encuentren en ejecución, a pesar de tener un contador externo el Gerente General se da tiempo para estar involucrado en movimientos contables.

Con el fin de mantener una buena relación con el personal el Gerente personaliza su trato con los diferentes empleados, la capacitación y la asistencia a eventos sociales como parte de incentivos que ayudan al personal a crecer profesionalmente.

Capítulo 5: El Proceso Estratégico

En el proceso estratégico de la empresa y con el propósito de alcanzar la visión planeada por parte de la empresa Level Technology, realizamos el análisis del entorno como es la demanda, los clientes, proveedores, la competencia, evaluación de recursos y su estructura para obtener las mejores estrategias.

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

Los objetivos a largo plazo se encuentran planteados de acuerdo a la visión planteada de la compañía, que es “Ser reconocidos como la empresa líder en soluciones empresariales tecnológicas a nivel Latinoamericano para consolidar el prestigio de los clientes a través de la calidad de nuestros servicios.” (Tecnología, 2007).

Para el impulso del presente plan estratégico se deben desarrollar objetivos a largo plazo ajustados a la realidad de Level Technology y plantear cuáles son las estrategias que se implementarán para alcanzar los objetivos del servicio.

Objetivo 1.- Para el 2019 incrementar la facturación de ventas de Level Technology.

Estrategia1: Establecer un plan de marketing que se enfoque en posicionar el sistema de apoyo a la gestión comercial para las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios a través de campañas de publicidad por Facebook, LinkedIn y página web de la Empresa.

Estrategia 2: Incorporar la innovación tecnológica para el desarrollo de nuevas opciones y módulos en el sistema de apoyo a la gestión comercial, para atraer a potenciales clientes.

Estrategia 3: Incrementar la capacidad operacional de la empresa y/o su infraestructura tecnológica para la prestación del servicio a nivel nacional e internacional de ser posible.

Objetivo 2.- Convertirse en la empresa líder a nivel nacional en la provisión de sistemas de apoyo a la gestión comercial de Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios.

Estrategia 4: Estructurar un equipo de desarrollo de software con personal altamente calificado y con amplia experiencia, que incluya gestión de proyectos y control de calidad.

Estrategia 5: Rediseño y optimización de los procesos de gestión comercial, alineados a las mejores prácticas internacionales en desarrollo de software, para generar productos de alta calidad.

Estrategia 6: Analizar constantemente la ventaja competitiva en el mercado y diseñar planes de negocio personalizados para los clientes.

Objetivo 3.- Ampliar y diversificar las soluciones tecnológicas y productos de software de apoyo a la gestión comercial de Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios en el mercado local.

Estrategia 7: Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas nacionales para lograr contrataciones directas con las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios.

Estrategia 8: Difundir la innovación y la diversificación de las soluciones tecnológicas y productos de software de apoyo a la gestión comercial.

Estrategia 9: Implementar formas de financiamiento para la provisión del sistema de apoyo a la gestión comercial a empresas de agua potable y municipios.

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una metodología que nos permite consolidar los diferentes factores de evaluación internos y externos, como: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa, teniendo en cuenta que se debe desarrollar de 10 a 20 factores en total.

Las debilidades y amenazas son factores internos que una vez identificados permiten a la empresa tomar acciones para disminuir las debilidades y potenciar las fortalezas. Por otra parte, las oportunidades y las amenazas son factores externos a la empresa en los cuales no se posee ningún tipo de control.

Tabla 5

*Matriz FODA de Level Technology***FORTALEZAS**

-
- F1: Personal Calificado
 - F2: Calidad en Atención al Cliente
 - F3: Buena Situación Financiera
 - F4: Empleados Satisfechos
 - F5: Procesos Comerciales Establecidos
 - F6: Producto Personalizado

OPORTUNIDADES

-
- O1: Personal calificado en desarrollo y gestión comercial
 - O2: Cero Competencia
 - O3: Capacidad de brindar un servicio personalizado a los clientes
 - O4: Acceso a nuevas tecnologías
 - O5: Amplia cantidad de empresas de agua potable y municipios
 - O6: Crecimiento poblacional

DEBILIDADES

-
- D1: No hay segregación de funciones
 - D2: No hay publicidad con periodicidad
 - D3: No existen áreas formalmente establecidas
 - D4: Atraso en la contabilidad

AMENAZAS

-
- A1: Aparición de Competencia
 - A2: Crisis Económica
 - A3: Aparición de Decretos y políticas de uso
 - A4: Incremento de Impuestos
-

MFODA Cruzada

La matriz FODA cruzada sirve para realizar el análisis de todos los factores presentados en la matriz FODA, donde se establecen estrategias para los cuatro cuadrantes presentados que son: DO, FO, DA y FA, cuya finalidad es analizar para

saber que se va a potenciar como las oportunidades y las fortalezas, y a la vez disminuir el impacto de las amenazas y debilidades a través de estrategias.

Sabiendo que los cuadrantes son: DO que significa busque que es generar estrategias potenciando las oportunidades externas para disminuir las debilidades internas; FO significa explote que es desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades externas y las fortalezas internas; DA que es evitar, donde se establecen estrategias defensivas que ayudaran a reducir las debilidades internas y FA que es confronte, donde se establecen para fomentar las fortalezas internas para reducir las amenazas externas. (D'Alessio, 2008).

Tabla 6

Matriz MFODA Cruzado de Level Technology

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
FORTALEZAS	FO: EXPLOTE	FA: CONFRONTE
	<p>Incrementar la capacidad operacional de la empresa y/o su infraestructura tecnológica para la prestación del servicio a nivel nacional e internacional de ser posible.: F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4.</p> <p>Incorporar la innovación tecnológica para el desarrollo de nuevas opciones y módulos en el sistema de apoyo a la gestión comercial, para atraer a potenciales clientes: O1, O2, O4, O6, F1, F4, F5, F6.</p>	<p>Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas nacionales para lograr contrataciones directas con las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios: F1, F2, F6, A1, A2, A3, A4.</p>
DEBILIDADES	DO: BUSQUE	DA: EVITE
	<p>Establecer un plan de marketing que se enfoque en posicionar el sistema de apoyo a la gestión comercial para las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios a través de campañas de publicidad por Facebook, LinkedIn y página web de la Empresa.: D2, D3, O3, O6.</p> <p>Implementar formalmente las funciones o áreas de negocio requeridas para una mejor gestión administrativa: D1, D3, D4, O1.</p>	<p>Rediseño y optimización de los procesos de gestión comercial, alineados a las mejores prácticas internacionales en desarrollo de software, para generar productos de alta calidad.: A1, A2, A3, A4, D1, D3, D4.</p>

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción ayudará a determinar la postura de la empresa frente al entorno externo e interno.

Esta matriz está definida por cuatro elementos. Desde el punto de vista de factores determinantes de la posición estratégica externa de la empresa se consideran a la Estabilidad del Entorno (EE) y Fortaleza de la Industria (FI). Y, por otro lado, en relación a factores determinantes de la posición estratégica interna de la empresa se consideran a la Ventaja Competitiva (VC) y la Fortaleza Financiera (FF).

En la Tabla 7 Matriz PEYEA de Level Technology se muestra en siguiente página los resultados obtenidos de la evaluación a la empresa.

Tabla 7

Matriz PEYEA de Level Technology

POSICION ESTRATÉGICA EXTERNA										
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
										VALOR
Innovación tecnológica	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
Inflación anual	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
Cambio de precios	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecha	2
Elasticidad de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
Competidores	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Promedio - 6 =										-3.4
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
Potencial de Crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Rentabilidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Herramientas de Desarrollo SW	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
Aprovechamiento de Recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
Productividad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
Negociación con proveedores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Promedio =										3.0
POSICION ESTRATÉGICA INTERNA										
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
Calidad de las soluciones tecnológicas	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	6
Lealtad de los clientes	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
Experiencia Tecnológica	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
Control sobre proveedores y distribuidores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio - 6 =										-1.2
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										
Solvencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Apalancamiento	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
Capital de Trabajo	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
Facilidad de Salida al Mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
Acceso a financiamiento externo	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Promedio =										3.0

Una vez elaborada la matriz sabemos que estos ejes forman cuatro cuadrantes relacionados con las diferentes posturas estratégicas de la empresa: (a) agresiva; (b) conservadora; (c) defensiva; y (d) competitiva. Con los resultados obtenidos se puede ubicar ya en el plano cartesiano en el cuadrante que corresponda.

La empresa se encuentra en una posición competitiva, como lo muestra en la *Figura 1. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de Level Technology (PEYEA)*.

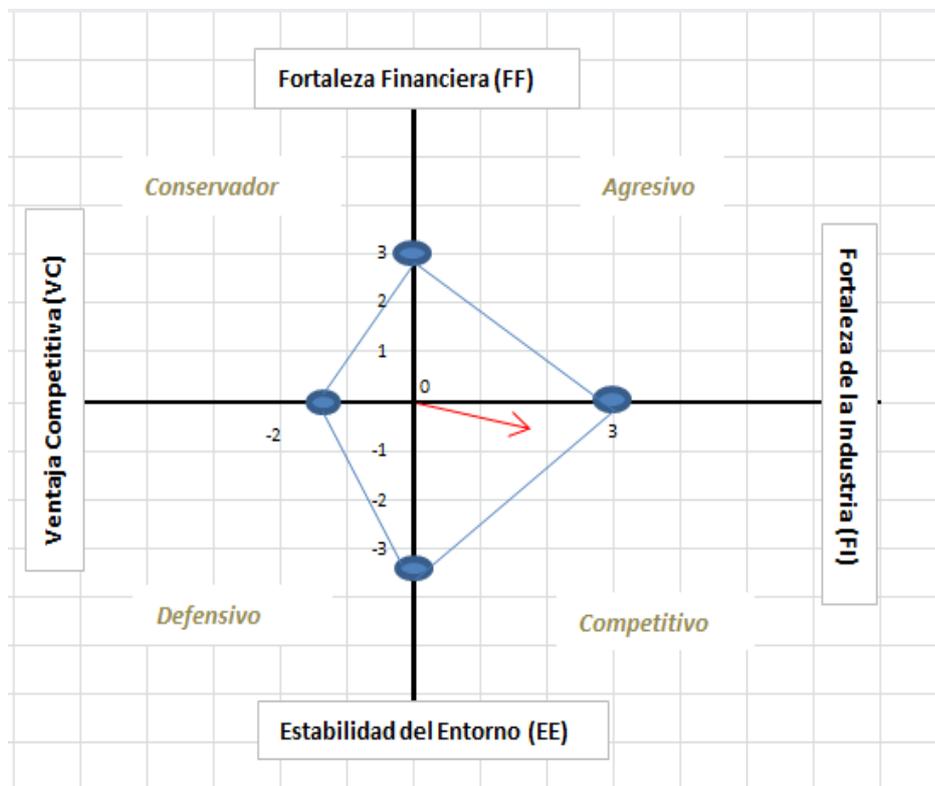


Figura 1. Matriz PEYEA de Level Technology

Según la Figura 1. Matriz PEYEA obtenida se tiene una postura competitiva en un ambiente variable, donde se identifica que el principal factor que afecta su crecimiento a un cuadrante agresivo son sus fortalezas financieras. Las estrategias a desarrollarse son las siguientes:

Posicionamiento en el mercado

- Establecer un plan de marketing que se enfoque en posicionar el sistema de apoyo a la gestión comercial para las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios a través de campañas de publicidad por Facebook, LinkedIn y página web de la Empresa.

- Analizar constantemente la ventaja competitiva en el mercado y diseñar planes de negocio personalizados para los clientes.

Innovación de productos

- Incorporar la innovación tecnológica para el desarrollo de nuevas opciones y módulos en el sistema de apoyo a la gestión comercial, para atraer a potenciales clientes.

Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna Externa va a evaluar a la empresa Level Technology sus factores internos como son sus fortalezas y debilidades, también se va a tomar en cuenta los factores externos como son las oportunidades y amenazas, los factores antes mencionados cuentan con un valor total el cual se refleja en la matriz MEFI y MEFE de esta manera podemos calcular un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Teniendo en cuenta que el valor MEFI corresponde al eje Y que es igual a 2,93 y el valor de MEFE corresponde al eje X que equivale a 2,71, con esos dos valores se calcula el valor de la burbuja.

Cálculo de la burbuja

$$Burbuja = 2,93 + 2,71 = 5,64$$

$$Burbuja = \frac{5,64}{2}$$

$$Burbuja = 2,82$$

MEFI	MEFE	BURBUJA
Y	X	
2,93	2,71	2,82

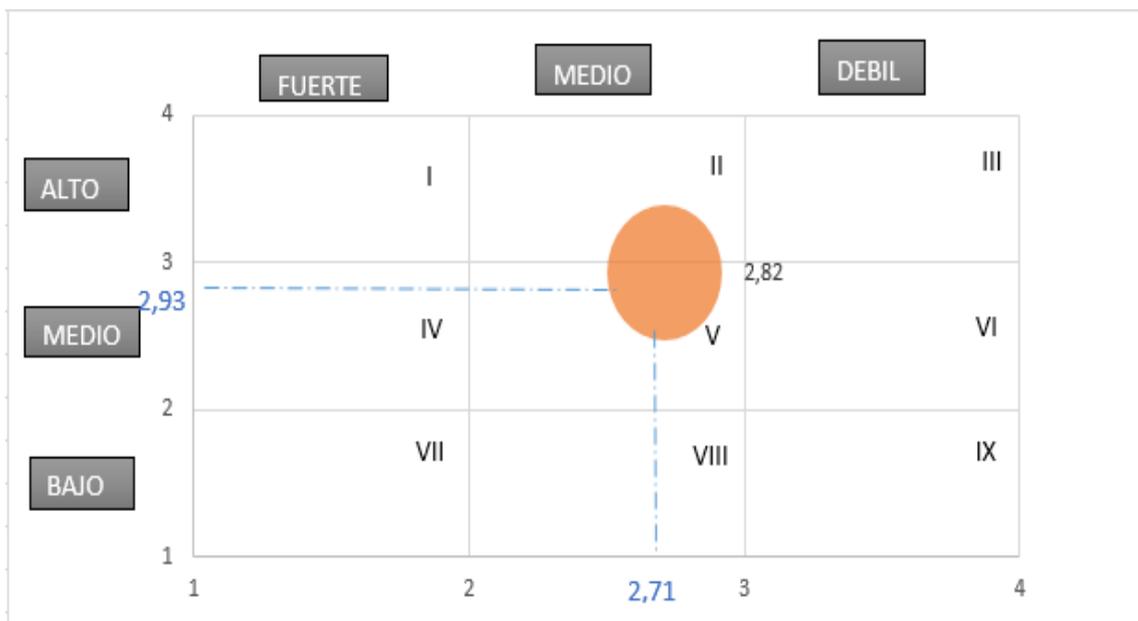


Figura 2. Matriz IE de Level Technology

Los resultados de la matriz IE se los muestra en la Figura 2. Matriz Interna Externa de Level Technology, donde el gráfico nos dice que la empresa se ubica en el cuadrante V.

En la metodología de la matriz IE nos dice que el cuadrante V significa que la empresa necesita conservarse y mantenerse, para ello se establecen ciertas estrategias que corresponden a Incursión en el mercado e Innovación de productos.

Las estrategias a desarrollarse son las siguientes:

Incursión en el mercado

- Establecer un plan de marketing que se enfoque en posicionar el sistema de apoyo a la gestión comercial para las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios a través de campañas de publicidad por Facebook, LinkedIn y página web de la Empresa.
- Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas nacionales para lograr contrataciones directas con las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios.

Innovación de productos

- Rediseño y optimización de los procesos de gestión comercial, alineados a las mejores prácticas internacionales en desarrollo de software, para generar productos de alta calidad.
- Estructurar un equipo de desarrollo de software con personal altamente calificado y con amplia experiencia, que incluya gestión de proyectos y control de calidad.

Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de Gran Estrategia nos ayudará a valorar las estrategia de la empresa teniendo en cuenta el nivel de crecimiento del sector sabiendo que la metodología me dice que puede ser: fuerte o débil, lento o rápido y que está compuesta por cuatro cuadrantes, según la metodología nos dice que cada cuadrante tiene un significado como el cuadrante I significa que la empresa tiene un crecimiento rápido en una posición competitiva fuerte; el cuadrante II significa que la empresa tiene un crecimiento lento en una posición competitiva fuerte; mientras el cuadrante III dice que tiene posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento y por ultimo tenemos el cuadrante IV que dice que la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.

A continuación de presenta la *Figura 3* donde se visualiza en que cuadrente se ubica la empresa Level Technology.

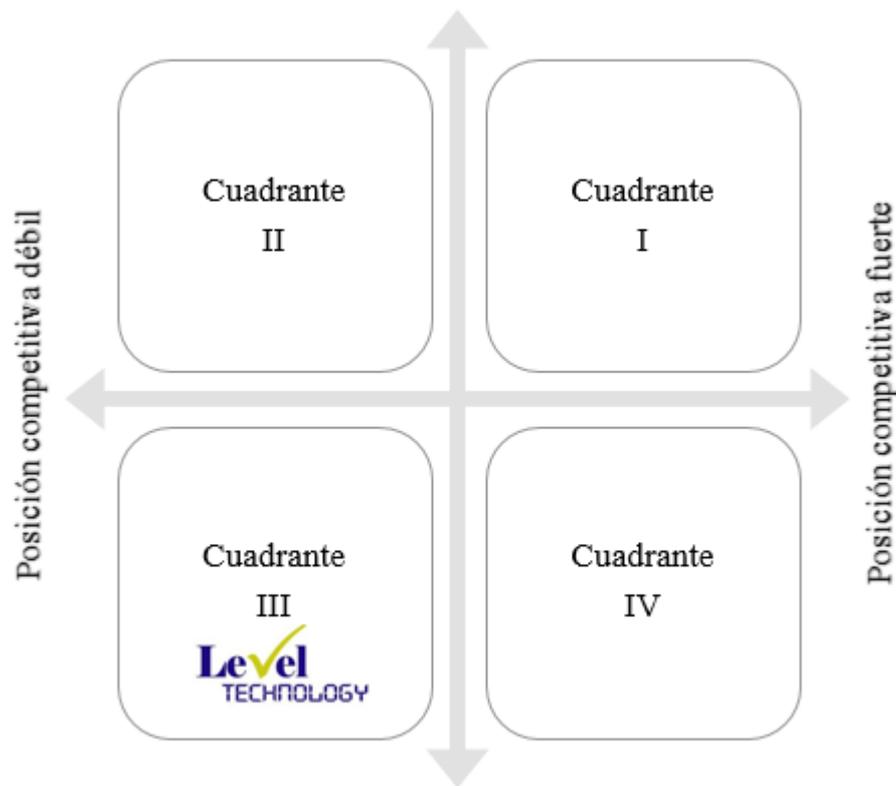


Figura 3. Matriz GE de Level Technology

Según la Figura 3. Matriz Gran Estrategia de Level Technology, la empresa se encuentra en una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento.

Las estrategias a desarrollarse para esta posición son las siguientes:

Incurción en el mercado:

- Analizar constantemente la ventaja competitiva en el mercado y diseñar planes de negocio personalizados para los clientes.
- Rediseño y optimización de los procesos de gestión comercial, alineados a las mejores prácticas internacionales en desarrollo de software, para generar productos de alta calidad.

Innovación de productos:

- Establecer un plan de marketing que se enfoque en posicionar el sistema de apoyo a la gestión comercial para las Empresas de Agua Potable y

Alcantarillado y Municipios a través de campañas de publicidad por Facebook, LinkedIn y página web de la Empresa.

Posicionamiento en el mercado:

- Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas, nacionales para contar con mejor acogida en las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios.
- Difundir la innovación tecnológica que dispone el sistema de apoyo a la gestión comercial.

Matriz de Decisión

La matriz de decisión ayudará a agrupar todas las estrategias establecidas en las diferentes matrices como es el FODA, MPEYEA, MIE, MGE, de esta manera podemos agruparlas en una sola matriz y contabilizar que estrategias son las que se repiten. Las estrategias que coincidan en la mayoría de las matrices serán llamadas estrategias retenidas, teniendo en cuenta que las estrategias no deben ser establecidas de forma general, estas deben ser precisas y aquellas estrategias que se contabilicen menos de tres veces serán llamadas estrategias de contingencia.

Tabla 8

Matriz de Decisión de Level Technology

ESTRATEGIAS	FODA	MPEYEA	MIE	MGE	TOTAL
E1: Establecer un plan de marketing que se enfoque en posicionar el sistema de apoyo a la gestión comercial para las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios a través de campañas de publicidad por Facebook, LinkedIn y página web de la Empresa.	X	X	X	X	4
E2: Incorporar la innovación tecnológica para el desarrollo de nuevas opciones y módulos en el sistema de apoyo a la gestión comercial, para atraer a potenciales clientes.	X	X			2
E3: Incrementar la capacidad operacional de la empresa y/o su infraestructura tecnológica para la prestación del servicio a nivel nacional e internacional de ser posible.	X				1
E4: Estructurar un equipo de desarrollo de software con personal altamente calificado y con amplia experiencia, que incluya gestión de proyectos y control de calidad			X		1
E5: Rediseño y optimización de los procesos de gestión comercial, alineados a las mejores prácticas internacionales en desarrollo de software, para generar productos de alta calidad.	X		X	X	3
E6: Analizar constantemente la ventaja competitiva en el mercado y diseñar planes de negocio personalizados para los clientes		X		X	2
E7: Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas nacionales para lograr contrataciones directas con las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios.	X	X		X	3
E8: Difundir la innovación y la diversificación de las soluciones tecnológicas y productos de software de apoyo a la gestión comercial.				X	1
E9: Implementar formalmente las funciones o áreas de negocio requeridas para una mejor gestión administrativa.	X				1

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Según el resultado de la matriz de decisión se establecen 5 estrategias retenidas y por ser consideradas estrategias primordiales para la empresa serán implementadas en primera instancia. Se establecen 4 estrategias de contingencia, que son las de menor importancia, pero estas sirven como una alternativa en el caso que las estrategias retenidas no den buenos resultados.

A continuación, se muestran las estrategias que fueron seleccionadas como retenidas a través del análisis de las diferentes matrices anteriores.

Estrategias retenidas

1. Establecer un plan de marketing que se enfoque en posicionar el sistema de apoyo a la gestión comercial para las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios a través de campañas de publicidad por Facebook, LinkedIn y página web de la Empresa.
2. Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas nacionales para lograr contrataciones directas con las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios.
3. Incorporar la innovación tecnológica para el desarrollo de nuevas opciones y módulos en el sistema de apoyo a la gestión comercial, para atraer a potenciales clientes.
4. Analizar constantemente la ventaja competitiva en el mercado y diseñar planes de negocio personalizados para los clientes.
5. Rediseño y optimización de los procesos de gestión comercial, alineados a las mejores prácticas internacionales en desarrollo de software, para generar productos de alta calidad.

Estrategias de contingencia

6. Estructurar un equipo de desarrollo de software con personal altamente calificado y con amplia experiencia, que incluya gestión de proyectos y control de calidad
7. Incrementar la capacidad operacional de la empresa y/o su infraestructura tecnológica para la prestación del servicio a nivel nacional e internacional de ser posible.
8. Difundir la innovación y la diversificación de las soluciones tecnológicas y productos de software de apoyo a la gestión comercial.
9. Implementar formalmente las funciones o áreas de negocio requeridas para una mejor gestión administrativa.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Una vez identificadas las estrategias retenidas procedemos a realizar la comparación de matriz de estrategias retenidas versus objetivos de largo plazo, con esto se puede evidenciar que las 5 estrategias retenidas contribuyen en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, a continuación, se muestra la Tabla 9 Matriz de Estrategias Retenidas versus Objetivos a Largo Plazo.

Tabla 9

Matriz de Estrategias Retenidas versus Objetivos a Largo Plazo de Level Technology

ESTRATEGIAS RETENIDAS	OLP1	OLP2	OLP3
E1: Establecer un plan de marketing que se enfoque en posicionar el sistema de apoyo a la gestión comercial para las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios a través de campañas de publicidad por Facebook, LinkedIn y página web de la Empresa	X		
E2: Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas nacionales para lograr contrataciones directas con las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios.			X
E3: Incorporar la innovación tecnológica para el desarrollo de nuevas opciones y módulos en el sistema de apoyo a la gestión comercial, para atraer a potenciales clientes.	X		X
E4: Analizar constantemente la ventaja competitiva en el mercado y diseñar planes de negocio personalizados para los clientes		X	X
E5: Rediseño y optimización de los procesos de gestión comercial, alineados a las mejores prácticas internacionales en desarrollo de software, para generar productos de alta calidad.		X	

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los competidores y sustitutos

Con la identificación de las estrategias retenidas procedemos a realizar una pequeña comparación con nuestros posibles competidores para la provisión de un Sistema Comercial.

Sabiendo que en la actualidad el segmento al que se ataca es pequeño y mediano en cuanto a Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios, la competencia en este segmento solo podemos actualmente encontrar a una Empresa como Cabildo y unos pocos competidores como consultores independientes que han desarrollado un Sistema Comercial básico como es el caso de AQUA y el Sistema Comercial Integrado que está en la ciudad de Ibarra, Riobamba y Guaranda. Es importante indicar que, para el caso de la mayoría de los Municipios, él AME proporcionó sin costo alguno un

Sistema de Facturación y Recaudación para que en algo supla la necesidad de la gestión comercial municipal.

Para evidenciar los posibles competidores versus las estrategias retenidas presentamos a continuación la Tabla 10 *Matriz de Estrategias versus Posibles competidores y Sustitutos*.

Tabla 10

Matriz de Estrategias versus Posibles competidores y Sustitutos

	Estrategias Retenidas	Posibles Competidores		
		COMPETIDOR 1 CABILDO	COMPETIDOR 2 AQUA	COMPETIDOR 3 AME
E1:	Establecer un plan de marketing que se enfoque en posicionar el sistema de apoyo a la gestión comercial para las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios a través de campañas de publicidad por Facebook, LinkedIn y página web de la Empresa	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E2:	Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas nacionales para lograr contrataciones directas con las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E3:	Incorporar la innovación tecnológica para el desarrollo de nuevas opciones y módulos en el sistema de apoyo a la gestión comercial, para atraer a potenciales clientes.	Impulsaría a mejorar la oferta en el tipo de target	Impulsaría a mejorar la oferta en el tipo de target	Indiferente
E4:	Analizar constantemente la ventaja competitiva en el mercado y diseñar planes de negocio personalizados para los clientes	Impulsaría a mejorar la oferta en el tipo de target	Impulsaría a mejorar la oferta en el tipo de target	Impulsaría a mejorar la oferta en el tipo de target
E5:	Rediseño y optimización de los procesos de gestión comercial, alineados a las mejores prácticas internacionales en desarrollo de software, para generar productos de alta calidad	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Resumen

Cada año podemos evidenciar los cambios tecnológicos y a su vez el permanente crecimiento competitivo, que obliga a las empresas estar en constante innovación y actualización de nuevas tecnologías que permitan el desarrollo tecnológico de las empresas, ayudando de esta manera a la expansión de la empresa y provisión de mejores servicios.

Las matrices estratégicas son herramientas que nos permiten identificar oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, mismas que nos permiten desarrollar objetivos, estrategias y políticas empresariales. Todo esto se ha plasmado en las diferentes matrices como: FODA, MPEYEA, MIE, MGE, etc., que se relacionan entre sí por la información obtenida, que es de ayuda para la toma de decisiones en la empresa.

Capítulo 6: Implementación y Evaluación de las Estrategias

Para la implementación y evaluación de las estrategias seleccionadas en el capítulo anterior, nos apoyaremos en los objetivos a largo plazo para poder desarrollar los objetivos a corto plazo.

Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a Corto Plazo son aquellos que nos permitirán encargarse de la aplicación de las estrategias, a su vez permiten el desarrollo y la obtención de los objetivos a largo plazo.

OLP1: Para el 2019 incrementar la facturación de ventas de Level Technology.

OCP1.1: Incrementar las ventas de las soluciones tecnológicas de los Sistemas de Apoyo a la Gestión Comercial de Level Technology.

OCP1.2: Ejecutar campañas de mercadeo a nivel de redes sociales y medios tradicionales.

OCP1.3: Analizar regularmente los resultados de las campañas de marketing implementado y asignar recursos para el cumplimiento de su propósito.

OLP2: Posicionar a Level Technology como la empresa líder a nivel nacional en la provisión de sistemas de apoyo a la gestión comercial de Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios.

OCP2.1: Asignar un presupuesto para capacitación en herramientas de desarrollo web y móviles.

OCP2.2: Evaluar la alternativa de licenciar el Sistema de apoyo a la gestión comercial por modalidad perpetua e ilimitada.

OCP2.3: Fortalecer la infraestructura operacional con profesionales especializados y provisión de nuevo hardware.

OLP3: Ampliar y diversificar las soluciones tecnológicas y productos de software de apoyo a la gestión comercial de Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios en el mercado local.

OCP3.1: Realizar un estudio de mercado para investigar la creación de nuevas líneas de negocio para la empresa.

OCP3.2: Desarrollar campañas publicitarias y eventos de difusión de los Sistemas de apoyo a la gestión comercial para mejorar el acercamiento de los clientes.

OCP3.3: Establecer un plan de promociones para la venta de las soluciones tecnológicas en función del número de clientes.

Recursos asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Los recursos forman parte de los insumos que ayudarán en la ejecución de las estrategias y de los objetivos a corto plazo, teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo. Las estipulaciones de los recursos a los objetivos a corto plazo pueden ser tangibles, intangible y humanos, sin embargo, dentro los recursos estos pueden ser Financieros, Físicos, Tecnológicos y Humanos, para evidenciar los recursos asignados a cada objetivo a corto plazo revisaremos la siguiente Tabla 11 Recursos destinados para la ejecución de los objetivos de corto plazo Level Technology.

Tabla 11

Recursos de los objetivos de corto plazo para Level Technology

RECURSOS DESTINADOS PARA LA EJECUCIÓN DE			
LOS OCP	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
OLP1: Para el 2019 incrementar la facturación de ventas de Level Technology.			
OCP1.1: Incrementar las ventas de las soluciones tecnológicas de los Sistemas de Apoyo a la Gestión Comercial de Level Technology.	Financiamiento para las presentaciones de los sistemas de apoyo a la comercial	Cultura organizacional	Personal calificado en mercadeo y sistemas.
OCP1.2: Ejecutar campañas de mercadeo a nivel de redes sociales y medios tradicionales.	Financiamiento para contratación de campañas de mercadeo que aporte a la atracción de clientes y cumplir con el objetivo.	Cultura organizacional	Personal calificado para liderar el equipo de mercadotecnia
OCP1.3: Analizar regularmente los resultados de las campañas de marketing implementado y asignar recursos para el cumplimiento de su propósito.		Estrategias de comercialización	Personal calificado para liderar el equipo comercial
OLP2: Posicionar a Level Technology como la empresa líder a nivel nacional en la provisión de sistemas de apoyo a la gestión comercial de Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios.			
OCP2.1: Asignar un presupuesto para capacitación en herramientas de desarrollo web y móviles.	Financiamiento para capacitaciones e investigación	Estrategias de comercialización	Personal de TIC calificado
OCP2.2: Evaluar la alternativa de licenciar el Sistema de apoyo a la gestión comercial por modalidad perpetua e ilimitada.	Presupuesto para patentar códigos fuentes	Estrategias de comercialización, software tecnológico	Personal de TIC calificado

OCP2.3: Fortalecer la infraestructura operacional con profesionales especializados y provisión de nuevo hardware.

Financiamiento para adquisición de equipos

Impuestos, cultura organizacional, software tecnológico

Personal administrativo y técnico calificado

RECURSOS DESTINADOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS

OCP	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
OLP3: Ampliar y diversificar las soluciones tecnológicas y productos de software de apoyo a la gestión comercial de Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios en el mercado local.			
OCP3.1: Realizar un estudio de mercado para investigar la creación de nuevas líneas de negocio para la empresa.	Financiamiento para investigación de mercado	Normativa legal del SRI	Personal de investigación de mercados calificado
OCP3.2: Desarrollar campañas publicitarias y eventos de difusión de los Sistemas de apoyo a la gestión comercial para mejorar el acercamiento de los clientes.	Financiamiento para generar campañas publicitarias	Normativa legal del SRI, cultura organizacional y software tecnológico	Personal calificado de marketing, talento humano
OCP3.3: Establecer un plan de promociones para la venta de las soluciones tecnológicas en función del número de clientes.	Estudio de mercado	Estrategia de comercialización	Personal administrativo, operativo y de ventas calificado

Políticas de Cada Estrategia

La definición de los objetivos de corto plazo nos ayudará a incorporar políticas a cada estrategia retenida; esto con el fin de dar directrices para que las estrategias retenidas se cumplan y se encuentren alineadas a los valores y al código de ética de la empresa. Las directrices llamadas también políticas se presentan en la Tabla 12

Estrategias Retenidas y sus Políticas

Tabla 12

Estrategias Retenidas y sus Políticas

ESTRATEGIAS RETENIDAS	POLÍTICAS
E1: Establecer un plan de marketing que se enfoque en posicionar el sistema de apoyo a la gestión comercial para las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios a través de campañas de publicidad por Facebook, LinkedIn y página web de la Empresa	P1.1: Fomentar la utilización y actualización del plan de marketing y de las campañas de publicidad. P1.2: Utilizar eventos de difusión para la divulgación de los servicios que se ofertan y promocionan.
E2: Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas nacionales para lograr contrataciones directas con las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios.	P2.1: Realizar alianzas con entidades públicas para la divulgación y contratación de los servicios. P2.2: Promover gestiones participativas de los sectores involucrados.
E3: Incorporar la innovación tecnológica para el desarrollo de nuevas opciones y módulos en el sistema de apoyo a la gestión comercial, para atraer a potenciales clientes.	P3.1: Contratar a personal altamente capacitado en el desarrollo de sistemas y nuevas tecnologías. P3.2: Fomentar la capacitación en nuevas tecnologías
E4: Analizar constantemente la ventaja competitiva en el mercado y diseñar planes de negocio personalizados para los clientes	P4.1: Contratar la investigación de mercados para analizar la competencia en el mercado P4.2: Mantener actualizados los planes de negocio
E5: Rediseño y optimización de los procesos de gestión comercial, alineados a las mejores prácticas internacionales en desarrollo de software, para generar productos de alta calidad	P5.1: Documentar los nuevos diseños de los procesos comerciales. P5.2: Afiliarse a organizaciones de desarrollo de software a nivel local e internacional. P5.3: Participar en conferencias y eventos de difusión relacionados a la temática de la empresa.

Estructura de la Organización

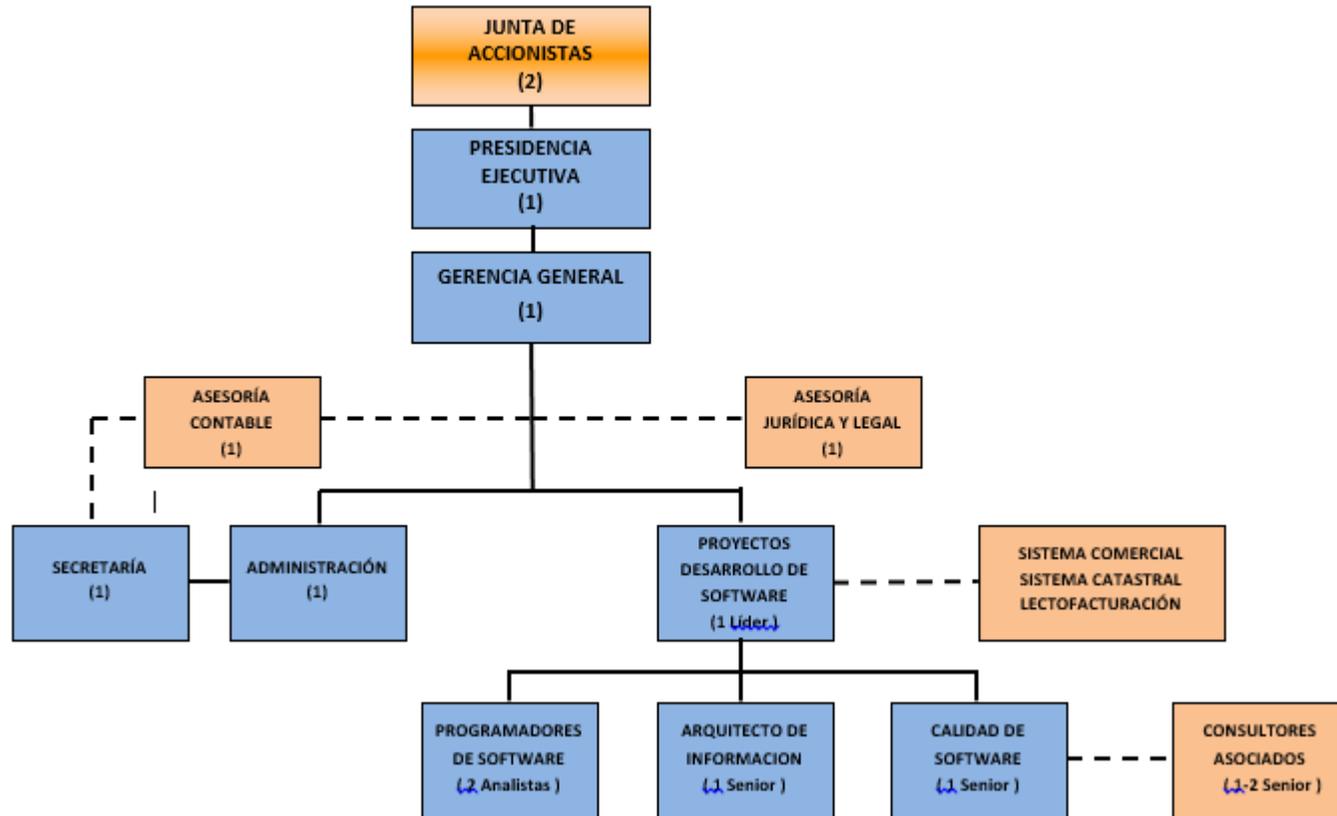


Figura 4. Organigrama Estructural (Tecnología, 2007)

La estructura orgánica no requiere de modificación, debido a que no se ha presentado ningún cambio en la estructura corporativa funcional, no se requieren incrementar divisiones geográficas porque no se ha considerado en el mediano plazo la expansión de la empresa, ni tampoco la generación de nuevos servicios y productos de software, ni procesos de negocio que requieran incrementarse.

Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La Empresa Level Technology no cuenta con certificados ambientales ni con procesos formalmente establecidos con el cuidado del medio ambiente, debido principalmente a su tamaño organizacional y a que sus servicios prestados no causan contaminación alguna; sin embargo, la empresa internamente fomenta el ahorro de energía eléctrica, el reciclaje de papel, la reutilización de papel reciclado, el buen uso de las impresoras y el reciclaje de equipos.

En cuanto a Responsabilidad Social, nació de la necesidad de aportar en el cambio tecnológico de las empresas, apoyar al sector comercial de las empresas eléctricas y de agua potable, que puedan brindar un mejor servicio con tarifas reales con facilidades de pago.

Recursos Humanos y Motivación

Es necesario que se involucre a todo el personal durante la implementación del plan estratégico de la empresa, se evidenciará el cumplimiento de las actividades para la creación de las estrategias, lo cual permitirá tener buenos resultados y mantener al personal motivado, porque serán un pilar importante en la ejecución de este plan.

La motivación al personal debe ser adecuada que corresponda al perfil de cada empleado, teniendo en cuenta el área a la que pertenece.

Gestión del Cambio

Los procesos de implementación generan variaciones estructurales, es necesario planear el cambio de la estrategia, establecer el sentido de exigencia a través de normativas, reglamentos, cambios legales.

Evaluación Estratégica

Perspectivas de Control

Se definen las situaciones o la posición en la que se establecerá el control de la intensidad y de los cambios que se desarrollan en su entorno para luego ser medidos por medio de indicadores específicos.

Aprendizaje Interno

En esta perspectiva de aprendizaje interno se identifica los recursos intangibles que son importantes para la estrategia, está relacionada con el recurso humano, con la generación de información y la parte organizativa que se requieren para apoyar los procesos que generan valor para la empresa.

Procesos

Internamente la empresa debe identificar los procesos que se esperan tengan mayor impacto sobre la estrategia. Para el efecto, se considera el uso correcto de los recursos, para el caso de Level Technology todas sus actividades están orientadas a procesos estructurados, con lo cual se puede identificar las debilidades y limitantes de la organización que afectan el desempeño operacional.

Clientes

La perspectiva de clientes abarca el valor agregado que recibe el cliente en nuestros servicios, es decir está relacionada con el nivel ventas obtenidas, la aceptación y participación en el mercado, el ingreso de nuevos clientes, el nivel de satisfacción y la fidelización.

Financiera

En la perspectiva financiera contaremos con los resultados tangibles de la estrategia, indicadores como la rentabilidad, crecimiento de los ingresos, entre otros, este indicador nos ayuda a visualizar si la empresa fracasa o tiene éxito en su gestión.

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Balance Scorecard presenta los objetivos a corto plazo relacionados con las estrategias definidas desde una perspectiva de alineación con la visión de la empresa, a través de indicadores establecidos que proyectan los resultados a obtener en un período de tiempo. Para visualizar de mejor manera los indicadores de desempeño de Level Technology revisar Apéndice A

Tabla 13

Perspectivas del Balance Scorecard de Level Technology

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	INDICADOR	PERÍODO	VARIABLE
FINANCIERA	OCP1.2: Ejecutar campañas de mercadeo a nivel de redes sociales y medios tradicionales.	Volumen de clientes objetivos	Trimestral	%
	OCP2.1: Asignar un presupuesto para capacitación en herramientas de desarrollo web y móviles.	Ventas proyectadas	Anual	%
	OCP3.1: Realizar un estudio de mercado para investigar la creación de nuevas líneas de negocio para la empresa.	Ventas efectivas	Semestral	%
CLIENTES	OCP1.1: Incrementar las ventas de las soluciones tecnológicas de los Sistemas de Apoyo a la Gestión Comercial de Level Technology.	Ventas proyectadas	Mensual	%
	OCP3.2: Desarrollar campañas publicitarias y eventos de difusión de los Sistemas de apoyo a la gestión comercial para mejorar el acercamiento de los clientes.	Volumen de clientes objetivos	Mensual	%
PROCESOS INTERNOS	OCP1.3: Analizar regularmente los resultados de las campañas de marketing implementado y asignar recursos para el cumplimiento de su propósito.	Ventas efectivas	Mensual	%
	OCP2.3: Fortalecer la infraestructura operacional con profesionales especializados y provisión de nuevo hardware.	Tasa de disponibilidad de recursos	Anual	%
	OCP3.2: Desarrollar campañas publicitarias y eventos de difusión de los Sistemas de apoyo a la gestión comercial para mejorar el acercamiento de los clientes.	Ventas proyectadas	Semestral	%
APRENDIZAJE INTERNO	OCP2.1: Asignar un presupuesto para capacitación en herramientas de desarrollo web y móviles.	Ventas efectivas	Semestral	%
	OCP2.2: Evaluar la alternativa de licenciar el Sistema de apoyo a la gestión comercial por modalidad perpetua e ilimitada.	Ventas efectivas	Anual	%
	OCP3.3: Establecer un plan de promociones para la venta de las soluciones tecnológicas en función del número de clientes.	Ventas efectivas	Anual	%

Resumen

En este capítulo 6 se presenta los detalles de cómo va a ser la implementación y evaluación del Plan Estratégico, para lo cual se establecieron 3 objetivos a largo plazo,

a su vez estos describen todas las actividades para lograr alcanzar los 9 objetivos a corto plazo, que permitirán cumplir con la planificación estratégica planteada.

Se definieron 5 estrategias retenidas para la empresa la misma, que describen una empresa seria y responsable que cumple con sus principios, con su código de ética y pretende mejorar su gestión para satisfacer a los clientes y acorde a estas estrategias se establecieron 11 políticas que son directrices de lo que se debe manejar las estrategias.

Además, se presenta la Tabla de Control Balanceado (TCB), que relaciona las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje interno de la empresa LEVEL TECHNOLOGY con los objetivos a corto plazo para ser medidos a través de indicadores en un periodo definido, con una variable específica.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

Siendo el capítulo 7 con el que se finaliza la estructura del Plan Estratégico Integral, el que nos permitirá tener en una sola perspectiva de todo el plan estratégico y la consecución de la Visión de la empresa, además se incluyen las conclusiones y las recomendaciones del presente estudio.

Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral dará un resumen de los procesos estratégicos establecidos y a los posibles reajustes que fueran necesarios realizar, para que se cumpla y se encuentren alineadas a Visión empresarial. Revisar Apéndice B. Plan Estratégico Integral de Level Technology

Futuro del Sector objeto de estudio

En el desarrollo de los 6 capítulos del presente estudio se puede visualizar el futuro del sector al cual Level Technology está apuntando. El crecimiento y la independencia de las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado de los Municipios permiten que sigamos en el mercado y existe un crecimiento a nivel nacional. Todo ello sumado al apoyo que actualmente está dando el BEDE a nivel de financiamientos para fortalecer la gestión operativa y comercial del sector del Agua Potable y junto al nuevo esquema de control y regulación del ARCA hacen posible pensar que el mercado nacional despuntará con las necesidades de soluciones automatizadas en gestión comercial.

Según un estudio de ecuaorencifras se dice que “En Ecuador 6 de cada 10 Municipios, gestionan la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado a través del Municipio, 3 mediante Empresa Pública Municipal y la diferencia opera con gestión de Empresa Pública Mancomunada, Empresa Regional y Operador Privado. Se debe tomar en consideración que los GAD Municipales de Muisne, Balzar, Daule,

Montalvo, Vinces, Buena Fé, no proporcionan información Santa Elena y La Libertad se encuentran en mancomunidad con el cantón Salinas.” (AMBIENTALES, 2016)

Conclusiones

El desarrollo de nuevas tecnologías como el software automatizado, inteligencia artificial, a su vez la creación de hardware cada vez más liviano, delgado y llamativo va incrementando la compra y/o el uso de aparatos electrónicos, tecnología y el acceso al internet nos dice que el sector del agua potable y su gestión comercial tengan que actualizarse para su crecimiento exponencial.

En Ecuador la oferta de soluciones tecnológicas para la gestión comercial de empresas de agua potable y alcantarillado y municipios es limitada, por lo que representa una gran oportunidad para aprovechar y potenciar la comercialización de los servicios automatizados de gestión comercial.

Para resguardar la autoría de los sistemas de apoyo a la gestión comercial y no perder la propiedad intelectual de los sistemas es necesario registrar los códigos fuentes y los nuevos logos de la empresa en el SENADI antes IEPI y de esta manera poder proveer el licenciamiento de los productos de software a nivel local e internacional.

Sabemos que en el mercado existen sistemas sustitutos como nuestra competencia la cual es poca y carece de procesos automatizados; la cual no es una amenaza y puede desaparecer a través de la divulgación de los servicios que brinda Level Technology con una alta calidad y tecnología de punta, precios competitivos, variedad en formas de pago según exista un ganar/ganar para ambas partes, seguridad, servicio al cliente y tiempos de entrega efectivos.

Recomendaciones

Implementación del Plan Estratégico con el objetivo de mejorar su posición en el mercado y mejorar sus ventas para lograr cumplir la Visión planteada de la empresa.

Controlar mensualmente la implementación de las estrategias para evidenciar los cambios positivos y en el caso de ser cambios negativos tomar las medidas correctivas a tiempo en los casos que los indicadores o los plazos establecidos para el alcance de los objetivos se puedan cumplir.

Invertir en el plan de marketing ya que nos dará una visión de cómo permanecer y poder crecer en el mercado de provisión de servicios en soluciones tecnológicas como son los sistemas de apoyo a la gestión comercial.

Analizar periódicamente los resultados de las campañas de marketing a través de redes sociales, con el fin de identificar los potenciales clientes y afinar las estrategias de comercialización y licenciamiento de los sistemas de apoyo a la gestión comercial de las empresas de agua potable y alcantarillado.

Brindar el apoyo financiero y de recursos, tanto humanos como infraestructura tecnológica para garantizar la provisión de sistemas y soluciones de punta que ayuden a mejorar la gestión comercial en las empresas del sector.

Referencias

- AMBIENTALES, D. C. (OCTUBRE de 2016). *http://www.ecuadorencifras.gob.ec*.
 Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Municipios_2015/Documento_Tecnico-Gestion_de_Agua_y_Alcantarillado_2015.pdf
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. (18 de agosto de 1968). Obtenido de Los Municipios somos la Patria: <http://ame.gob.ec/ame/>
- BID. (1959). Obtenido de BID MEJORANDO VIDAS:
<https://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/financiamiento-del-bid/financiamiento-del-bid%2C6028.html>
- C.C. M. (21 de junio de 2011). *Avances Tecnológicos en Ecuador*. Guayaquil: Universidad Ecotec. Obtenido de http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cestudiantes%5Ctrabajos_de_clases/26954_2011_PASANTIAS_TRECALDE_000000682.pdf
- Carvajal, A. M. (15 de Noviembre de 2017). *EL COMERCIO*. Obtenido de El Municipio de Quito aumentará su presupuesto en 2018:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/municipio-aumento-presupuesto-cootad-quito.html>
- Censos, I. n. (s.f.). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Chalá, G. (1 de marzo de 2018). *Buen Trip*. Obtenido de <http://www.buentriphub.com/blog/2018/3/1/radar-tech-startup>
- D'Alessio, F. (2008). *Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Centrum.

- Industriales, E. (Enero de 2017). *Estudios industriales orientacion estrategica para la toma de desiciones* . Obtenido de <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.
- Mercados, D. d. (s.f.). *i+d+mk*. Obtenido de http://www.imasdmask.es/palabra.asp?id_palabra=271
- Minalla, C. *Avances Tecnológicos en Ecuador*. Obtenido de www.ecotec.edu.ec:
http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cestudiantes%5Ctrabajos_de_clases/26954_2011_PASANTIAS_TRECALDE_000000682.pdf
- Mintzberg, H. (1997). *es.scribd.com*. Obtenido de es.scribd.com:
<https://es.scribd.com/document/322694001/Mintzberg-H-1997-El-trabajo-del-administrador-fantasias-y-realidades-pdf>
- Tecnología, L. (2007). *Level Technology*. Obtenido de <http://www.leveltech.com.ec/>:
<http://www.leveltech.com.ec/>
- Vela Casado, C. (2012). La industria del software. En C. Vela Casado, *La industria del software*.

Apéndice A. Indicadores de desempeño propuestos para Level Technology

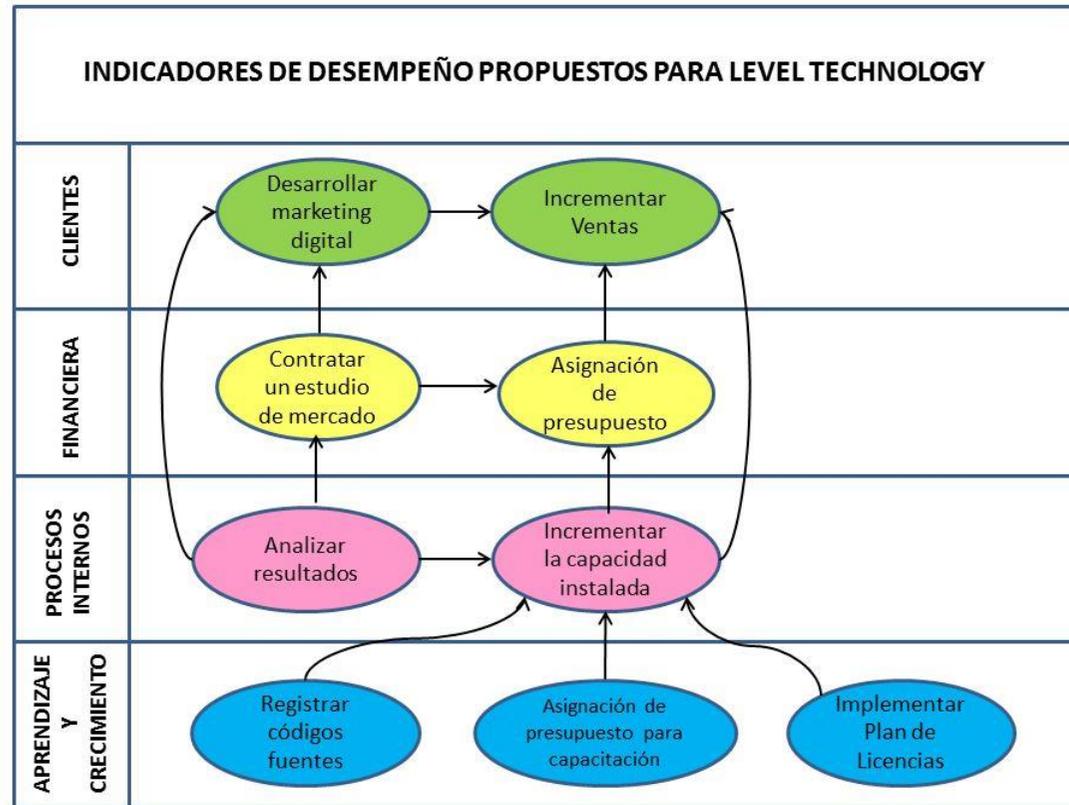


Figura A1. Indicadores de desempeño propuestos

Apéndice B. Plan Estratégico Integral de Level Technology

Misión		Visión			
		Ser reconocidos como la empresa líder en soluciones empresariales tecnológicas a nivel nacional con tecnología de punta y alta calidad en sus servicios			
ESTRATEGIAS	Objetivos a largo plazo			Valores	
	OLP 1.	OLP 2.	OLP 3.		
	Para el 2019 incrementar la facturación de ventas de Level Technology.	Convertirse en la empresa líder a nivel nacional en la provisión de sistemas de apoyo a la gestión comercial de Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios.	Ampliar y diversificar las soluciones tecnológicas y productos de software de apoyo a la gestión comercial de Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios en el mercado local	Honestidad Respeto Trabajo en equipo Puntualidad Confianza	
E1. Establecer un plan de marketing que se enfoque en posicionar el sistema de apoyo a la gestión comercial para las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios a través de campañas de publicidad por Facebook, LinkedIn y página web	X			P1.1: Fomentar la utilización y actualización del plan de marketing y de las campañas de publicidad. P1.2: Utilizar eventos de difusión para la divulgación de los servicios que se ofertan y promocionan.	
E2. Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas nacionales para lograr contrataciones directas con las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado y Municipios.		X	X	P2.1: Realizar alianzas con entidades públicas para la divulgación y contratación de los servicios. P2.2: Promover gestiones participativas de los sectores involucrados.	
E3. Incorporar la innovación tecnológica para el desarrollo de nuevas opciones y módulos en el sistema de apoyo a la gestión comercial, para atraer a potenciales clientes.	X		X	P3.1: Contratar a personal altamente capacitado en el desarrollo de sistemas y nuevas tecnologías. P3.2: Fomentar la capacitación en nuevas tecnologías	
E4. Analizar constantemente la ventaja competitiva en el mercado y diseñar planes de negocio personalizados para los clientes		X	X	P4.1: Contratar la investigación de mercados para analizar la competencia en el mercado P4.2: Mantener actualizados los planes de negocio.	
E5. Rediseño y optimización de los procesos de gestión comercial, alineados a las mejores prácticas internacionales en desarrollo de software, para generar productos de alta calidad.		X		P5.1: Documentar los nuevos diseños de los procesos comerciales. P5.2: Afiliarse a organizaciones de desarrollo de software a nivel local e internacional. P5.3: Participar en conferencias y eventos de difusión relacionados a la temática de la empresa.	
Perspectiva Financiera OCP1.2: Ejecutar campañas de mercadeo a nivel de redes sociales y medios tradicionales. OCP2.1: Asignar un presupuesto para capacitación en herramientas de desarrollo web y móviles. OCP3.1: Realizar un estudio de mercado para investigar la creación de nuevas líneas de negocio para la empresa.	Objetivos a corto plazo			Principios	
Perspectiva Clientes OCP1.1: Incrementar las ventas de las soluciones tecnológicas de los Sistemas de Apoyo a la Gestión Comercial de Level Technology. OCP3.2: Desarrollar campañas publicitarias y eventos de difusión de los Sistemas de apoyo a la gestión comercial para mejorar el acercamiento de los clientes.	OCP1.1: Incrementar las ventas de las soluciones tecnológicas de los Sistemas de Apoyo a la Gestión Comercial de Level Technology.	OCP2.1: Asignar un presupuesto para capacitación en herramientas de desarrollo web y móviles.	OCP3.1: Realizar un estudio de mercado para investigar la creación de nuevas líneas de negocio para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Promover el trabajo en equipo con el personal de la empresa. Motivar y acoger sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la compañía. Impulsar el desarrollo profesional de los empleados base a los méritos y a la gestión realizada. Impartir el cumplimiento de los valores que posee la empresa. Promover el código de ética en cada empleado de la empresa. 	
Procesos Internos OCP1.3: Analizar regularmente los resultados de las campañas de marketing implementado y asignar recursos para el cumplimiento de su propósito. OCP2.3: Fortalecer la infraestructura operacional con profesionales especializados y provisión de nuevo hardware. OCP3.2: Desarrollar campañas publicitarias y eventos de difusión de los Sistemas de apoyo a la gestión comercial para mejorar el acercamiento de los clientes.	OCP1.2: Ejecutar campañas de mercadeo a nivel de redes sociales y medios tradicionales.	OCP2.2: Evaluar la alternativa de licenciar el Sistema de apoyo a la gestión comercial por modalidad perpetua e ilimitada.	OCP3.2: Desarrollar campañas publicitarias y eventos de difusión de los Sistemas de apoyo a la gestión comercial para mejorar el acercamiento de los clientes.		
Perspectiva aprendizaje interno OCP2.1: Asignar un presupuesto para capacitación en herramientas de desarrollo web y móviles. OCP2.2: Evaluar la alternativa de licenciar el Sistema de apoyo a la gestión comercial por modalidad perpetua e ilimitada. OCP3.3: Establecer un plan de promociones para la venta de las soluciones tecnológicas en función del número de clientes.	OCP1.3: Analizar regularmente los resultados de las campañas de marketing implementado y asignar recursos para el cumplimiento de su propósito.	OCP2.3: Fortalecer la infraestructura operacional con profesionales especializados y provisión de nuevo hardware.	OCP3.3: Establecer un plan de promociones para la venta de las soluciones tecnológicas en función del número de clientes.		
Código de ética					
El prestigio de LEVEL TECHNOLOGY exige que el comportamiento de sus miembros se encuadre en el respeto mutuo, la honestidad, el apego a la verdad, el compromiso con la Empresa y la calidad en los servicios y acciones. Con tal antecedente, el presente Código de Ética define la norma de conducta de los miembros de la Empresa LEVEL TECHNOLOGY					

Apéndice D. Presupuesto

ACTIVIDADES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ETAPA 1: ACTUALIZACIÓN y EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL			\$ 1.050,00
Registro de Autoría de nuevas aplicaciones móviles soporte al Sistema de Gestión Comercial	3	350,00	\$ 1.050,00
ETAPA 2: PLANIFICACIÓN DE MARKETING			\$ 1.500,00
Procesos de selección de la Función de Marketing	1	1.500,00	\$ 1.500,00
ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING			\$ 1.605,00
Actualización de papelería empresarial	1000	0,50	\$ 500,00
Elaboración de agendas empresariales	300	2,00	\$ 600,00
Elaboración de Rótulos	2	2,50	\$ 5,00
Actualización de Información en la página web	1	500,00	\$ 500,00
ETAPA 4: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA			\$ 5.240,00
Capacitación especializada en temas actuales	3	580,00	\$ 1.740,00
Participación en Eventos de actualización tecnológica			\$ 1.000,00
Desarrollo de nuevas aplicaciones móviles soporte al Sistema de Gestión Comercial			\$ 2.000,00
Acercamiento con posibles clientes (empresas públicas de servicios de agua potable)			\$ 500,00
ETAPA 5: CAPACIDAD OPERACIONAL			\$ 1.500,00
Fortalecimiento del personal de proyectos de desarrollo de software			\$ 500,00
Fortalecimiento y expansión de la infraestructura tecnológica de la empresa			\$ 1.000,00
ETAPA 6: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA			\$ 4.500,00
Asignación de recursos a proyectos de desarrollo de software			\$ 2.000,00
Difusión de campañas de marketing por Internet			\$ 1.000,00
Posicionamiento de la Empresa en Internet y Redes Sociales			\$ 500,00
Alianzas estratégicas con entidades públicas			\$ 500,00
Estudios de mercado local e internacional	1	500,00	\$ 500,00
TOTAL DEL PROYECTO			\$ 15.395,00